

和歌山地域産業のダイナミック・ ケイパビリティ理論による考察

野間口 隆郎

和歌山大学経済総合研究所

2019年

目 次

1. はじめに	1
1.1 背景	1
1.2 問題意識	2
1.3 ダイナミック・ケイパビリティ	4
1.4 本研究の目的	6
1.5 研究アプローチ	7
2. 醤油産地	7
2.1 湯浅醤油産地	10
2.2 銚子醤油産地	16
2.3 野田醤油産地	19
2.4 龍野醤油産地	28
2.5 日本の醤油産業まとめ	29
3. 醤油産業のダイナミック・ケイパビリティに関するモデルからの考察	31
4. まとめ	34
参考文献	37

1. はじめに

本研究は、一般財団法人和歌山大学経済学部後援会より、「和歌山県地域に関する研究」として研究助成金が交付されおこなったものである。冒頭を借りて謝意を表したい。

1.1 背景

中小企業白書2018によると、日本の企業数は1999年以降、一貫して減少傾向にあり、2009年から2014年の5年間で39万者の減少となったとする。これを企業規模別に見ると、小規模企業の41万者減少し、中規模企業は2万者増加し、大企業は約800者減少した結果、合計で約39万者の減少となっている（図1）。小規模事業者の数は長期に渡って減少傾向にあり、今回の集計結果でもそのトレンドが持続していることが明らかになり、そのような厳しい状況を踏まえ、企業数の減少を食い止め、反転させることを目指し、中小企業庁では、小規模事業者の支援に全力で取り組んでいるとしているとする。

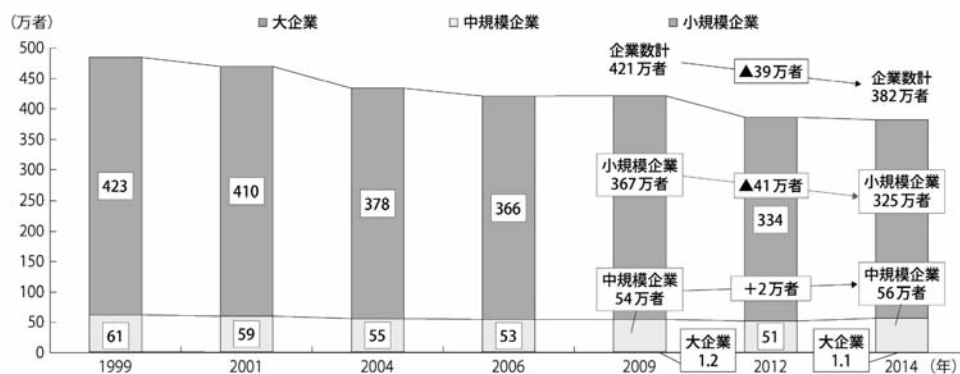


図1 中小企業・小規模事業者の数
出所：中小企業庁（2018）、p.30

『平成23年版 きのくに産業白書』（和歌山県発行）によると、平成13年に製造業の事業所数2,847社、従業員数57,418人であったのに対して、平成22年には1,930社、従業員48,873人と減少している（図2）。

総務省統計局「平成26年経済センサス基礎調査 調査の結果」によると、和歌山県において、平成24年から26年の間に新設された事業所数は3,415者であり、廃業した事業所は7,247者である。3,832者減少したことになる。

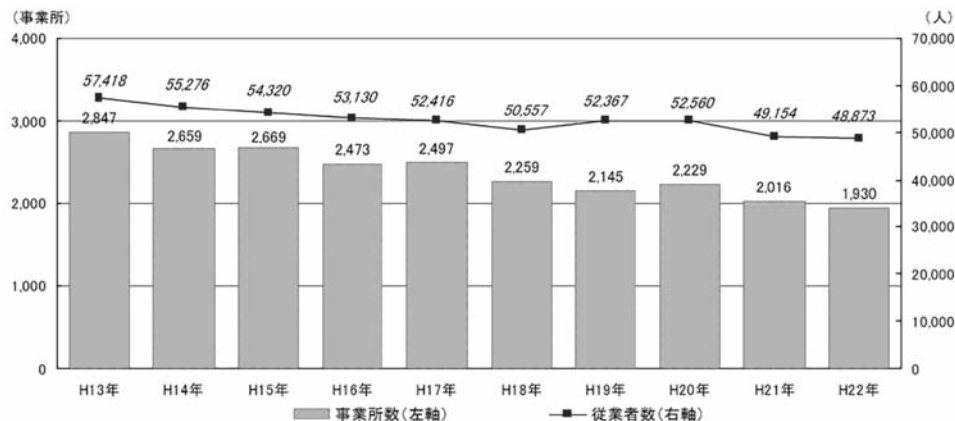


図2 和歌山県の事業所数、従業員数の推移（従業員4人以上の製造業）
出所：『平成23年版 きのくに産業白書』 p.29より

1.2 問題意識

和歌山県内の醤油蔵元は上記の区分けで見ると、小規模事業者だと考えられる。公益財団法人和歌山地場産業振興センターのホームページにおける組合員インデックスの和歌山県醤油工業協同組合 (http://www.jibasan-wakayama.jp/kumiai/wa_shouyu/) の情報によると、今から七百数十年前、紀州由良の興国寺開祖僧覚信が中国より持ち帰った「もろみ」が、現在の醤油味噌の始まりだとする。和歌山は、醤油の発祥の地として知られているが、その後、湯浅地方において、改良を加えながら繁栄隆盛し、県内の各地に広がり、和歌山の地場産業として定着するようになったという。現在では、醸造法の科学的改良により、急速な発展を遂げ、昔ながらの味と香りが、失われつつある中で、天然醸造の伝統を守り「手造り醤油」として全国的に静かなブームを呼んでいるという。醗酵容器も吉野杉製の香り豊かな桶を用い、長時間熟成され独特の風味をかもし出しているとする。現在、県内には、21の醸造元があり、各醸造元それぞれが独自の製造方法で、伝統の手造り醤油を守り続けているとする。醤油は、肉料理を初め、各国の料理に使用されるなど、その風味は世界に広まり、今後も、さらに研究改良を加え、和歌山の醤油として世界の方がたに重宝されるよう努力していくとする。その記述から現在において、和歌山県には21の醤油醸造元があることが分かる。

和歌山県湯浅町の醤油蔵元である株式会社角長のホームページ (<http://www.kadocho.co.jp/history.html>) によると、江戸時代に千戸の湯浅に醤油屋は92軒を数えたという。江戸時代に入って、湯浅醤油の名声はますます高まり、製造技術も進み、藩外販売網も拡大され、享保年間（1716～1736年）に湯浅組広村の濱口儀兵衛・岩崎重次郎・古田莊右衛門らは醤油を江戸で販売する事に着目し、銚子で醸造を開始する事に至ったよう

である。それは湯浅醤油の市場が関東にまで拡張される結果となったと筆者は考える。そのような発展の背景には紀州藩の特別な保護があったようである。しかし明治維新とともに、このような藩の保護がなくなり、同業者はこの危機に処するため製造法の改良と品質の向上に努めたが、近年、他県の大量生産による大手メーカーの進出により、しだいに衰える事となっていった。しかし、湯浅醤油の伝統は今もなお、昔の呼び名「湯浅たまり」の製造手法とともに紀州湯浅に現存することは確かである。

キッコーマンホームページ「しょうゆのすべて」の「しょうゆの産地」(<https://www.kikkoman.co.jp/soyworld/museum/area/choshi.html>)には、湯浅の醤油蔵元が進出した千葉県銚子について説明がある。それによると銚子は千葉県の東側にある、利根川河口の町である。沖合では黒潮と親潮がぶつかり合うため、各地から多くの漁民が集まり、銚子の街は発展したようだ。また江戸幕府は、生活物資の関西依存から抜け出すために、江戸周辺の産業育成に意を注いだ背景もあったようだ。銚子は近隣に関東平野をひかえ、良質の大豆（常陸）や小麦（下総、武蔵など）、塩（行徳）が、江戸川と利根川の水運を利用して手に入れることができる場所である。さらに、この水運により、つくった製品を江戸市中に運ぶことができるなど、しょうゆ醸造業発達の要因がそろっていたとする。銚子で最初にしょうゆづくりを始めたのは、1616年（元和2年）、田中玄蕃だという。次いで、1700年（元禄13年）紀州湯浅から移住した濱口儀兵衛がしょうゆづくりを始めたとする。そしてこの2家を中心として、銚子周辺でしょうゆづくりが発展していった。文政年間（1818～1830年）、銚子のしょうゆ醸造業者は20軒に及んだ。明治維新後も銚子のしょうゆ醸造業は発展を続け、現在は国内の5大メーカーのうちの2社、ヒゲタ醤油株式会社、ヤマサ醤油株式会社がある。この湯浅を由来とする2社を中心に銚子は、関東のしょうゆづくりの中心的存在となって発展していったと考えられる。

江戸時代の銚子は、紀州湯浅町からすれば他藩の領国であり、国外である。現代でいえば和歌山県湯浅町の醤油蔵元が国外に事業展開したとも考えられる。和歌山の醤油産業は、歴史的に事業の国際化をはかることができたと筆者は考える。そのような歴史的特性を地域産業として、発揮するためにはどのような条件が必要なのだろうか。それを検討することは、今後の和歌山のみならず、日本の地域産業全体にとっての示唆となるのではないかということが本研究の問題意識である。そのため、その理論的分析をおこなう必要があると考えられる。近年、経営戦略理論として発展してきたダイナミック・ケイパビリティ理論により醤油産業の新規事業展開について分析する。特に全国の醤油産業には国際化による新規事業で特筆すべき蔵元が存在するため、国際化のためのダイナミック・ケイパビリティに関する分析を行うべきと考えている。

1.3 ダイナミック・ケイパビリティ

近年の経営戦略理論において発展してきたものがダイナミック・ケイパビリティである。ダイナミック・ケイパビリティは、環境状況の変化を認識し、それに対応させて企業に固有の資源を認識し、それを再構成・再構築して、最終的に全体をオーケストレーションする能力である。ティース（2013）は、ダイナミック・ケイパビリティとは、企業が技術・市場変化に対応するために、その資源ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現していく模倣不可能な能力のことであるとする。和歌山地域では、環境状況の変化に対応できず衰退した産業がいくつかある。その一つの例が和歌山県湯浅地域の醤油産業である。和歌山県湯浅地域の醤油産業が衰退した原因を最新の経営戦略理論で考察し、その再生策を提案する必要がある。

ダイナミック・ケイパビリティの1つであると考えられるものに、「共進化ロックインの罠」を抜け出し、環境の変化に対応した新規事業に経営資源を投入する組織的な能力が考えられる。本研究の背景には醤油産業において市場の変化に対応して新規事業を育てる際に何が必要であるかという問いがある。新規事業を育成するためには、つねに客観的な視点で既存の製品と市場をみることが必要である。例えばトヨタ自動車の初代プリウスは原価企画活動により莫大な開発コストと生産コストがかかることが判明し、計画が中止しかけたといわれるが、新市場を開拓するためコストを度外視することで新技術としての新たな車種が開発された。それによりトヨタは自動車のEV化の中で競争優位を維持している。

企業が長期にわたって競争優位を獲得・維持していくためには、どうすればよいのかということは、企業の経営者にとって主要な課題であるとともに、持続的な競争優位の源泉は何かという、基本的だが根本的な問いとして、経営学の研究者が長年取り組んできたものでもある。これに関してさまざまな研究が行われてきたが、近年における代表的なものとしてダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capability）に関する一連の研究がある。

バーゲルマン（2006）は、出現しつつある環境（製品市場）の変化を現場が察知し、新規事業のアイデアを提案しても、その新規事業の芽は“合理的”にミドルに摘まれることをインテルの戦略形成プロセスをつぶさに観察して見出している。そして彼はそれを「共進化ロックインの罠」と定義した。「共進化ロックイン」とは、例えばインテルは、パソコン市場の成長とインテルの戦略的成長が共進化した。しかし、この共進化関係がロックイン、つまり、固定化されてしまうことが、パソコン市場以外の新しい製品市場におけるイノベーションが既存市場の外部で様々に発生することに対処できなくなることを意味する。インテルは新たに勃興するスマートフォン製品市場に対応する新規事業の芽を合理的に摘

み取することで環境変化に対応するダイナミック・ケイパビリティを失っていったと考えられる。これを湯浅産地の醤油産業に当てはめるとするならば、和歌山という既存の醤油消費市場は、江戸時代には全国でも上位の人口数を持っていた。和歌山県立博物館（2011）によれば、江戸時代末期の和歌山の人口は9万人であり、江戸・大阪・京都・名古屋・金沢に次ぐ6番目の都市であったとする。現在の和歌山市の人口が約36万人であることを考えると江戸時代から最近（昭和60年ごろ約40万人でピーク）まで増えてきたと筆者は考える。そのため既存市場のための既存製品を守ることに専念し、新市場開拓や新製品開発を行わなかったと考えられる。つまり江戸時代から続く「共進化ロックインの罠」の中にいると考えられる。江戸時代に和歌山の一部の醤油蔵元は銚子へ進出し、新市場開拓に乗り出した。しかし、和歌山という地の利を考えた場合、大阪、京都の市場を開拓するため新規製品で新規市場を開拓する戦略をとることが必要であったはずである。人口に恵まれない龍野において薄口醤油産業が発展し日本全国第2位の醤油の産地を誇る県として兵庫が位置する現在を築いている。これは、既存の成長市場を最寄り地域に持たなかったことから考えると考えることができるであろう。

ここで、「共進化ロックインの罠」から抜け出し、新たな製品市場に対応する新規事業を育てる理論を考える必要がある。バーゲルマン（2006）は、「戦略的意図」と「現場の行動」間の不協和、ギャップを受け止めることが重要であるとする。問題は、現状の認識の外側から、つまり、自分たちが正しいと考えているその外側に様々な問題が生じるということ、ポジティブな言い方をすれば、新しい可能性もまた認識の外側から生じるという点が十分に考慮されていないことだ。そして難しいのは、そうした新たな可能性というものには、既存の組織の価値基準ではエビデンスがないために合理的に淘汰されてしまうということだ。外側から生じるアイデアを活用するためには、組織は多様なアイデアをアイデアとして認識できるだけの多様な目を持たなければならないだろう。その時に有用なのは、現場における既存製品市場環境の変化の発見をどのように組織内、もしくは外部と連携しながら有用なものへとスケールできるか、という点にある。湯浅醤油産地を飛び出し、銚子に新たな活路を見出した人々は現場で江戸という既存製品市場の環境の変化をみていて、産地全体が改革できないため、新天地を求めたと考えるのが自然であると考えられる。

そして、ここでの新規事業には、国際事業展開が含まれる。国際事業展開は、新規市場向けの事業開拓の一つである。新規事業を展開する戦略論には古くは、アンゾフが提唱したマトリクスによる新規事業展開の戦略フレームワークがある。これは、横軸に「市場」、縦軸に「製品」を取り、それぞれ「既存」、「新規」の2区分を設け、4象限のマトリクスとしたものである。

		市場	
		既存	新規
製品	既存	市場浸透	市場開拓
	新規	製品開発	多角化

図3 アンゾフのマトリクス

Ansoff (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol.35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124より筆者作成

この4象限から企業の成長戦略オプションを数多く抽出しようとするのがこのフレームワークの用途である。国際化による新規事業は、アンゾフのマトリクスで言えば、既存製品で新規市場を開拓する象限の戦略である。「新市場開拓」は既存の商品を新市場に出して成長していく考え方である。“新市場”には2種類の考え方がある。1つは、地理的に新しい市場という考え方、もう1つは、地理的には同じであっても対象とする顧客セグメントを広げるという考え方である。前者の例としては、自動車や家電のメーカーが、国外にディーラー網を広げ、販売エリアを世界に広げることによる新市場開拓がある。後者の例としては、男性用の衣服や香水などを男女兼用の商品として女性にも販売するような新市場開拓が考えられる。第3象限の中をさらに、地理的近さという軸と商慣習的近さという軸の2つを使ってマトリクスを作ってみることもできる。湯浅の醤油蔵元が銚子へ展開したのは国際化による新市場開拓による新規事業だとみることができる。この国際化による新規事業にたいして「共進化ロックイン」に陥らずにどうすればダイナミック・ケイパビリティを発揮できるのか解明する必要がある。

1.4 本研究の目的

本研究の背景は、大きくは和歌山地域の地場産業である醤油産業とそれを取りまく、社会システムでもある産業クラスターの構成員にその再生と発展の方向性を示すことである。また、その方向性を提示することにより、和歌山大学が地場産業の基盤を整備・育成するための産学連携のあり方に示唆を与えることも必要でもある。

そのため醤油産業が国際化による新規事業にたいして「共進化ロックイン」に陥らずにどうすればダイナミック・ケイパビリティを発揮できるのか解明することが目的である。

1.5 研究アプローチ

醤油産業は伝統的な産業であり、豊富な調査文献が存在する。その内容を確認するためにインタビュー調査・醤油蔵視察をおこなった。インタビュー先は、野田、湯浅、龍野の醤油蔵元企業である。現在の醤油醸造技術は最新鋭のものでも、公開されたものであり、特段の機密事項ではない。公知の情報で研究の分析を行うことができるため、そのインタビューの先とその内容を本研究で公開する必要がないと判断した。

また、日本の醤油産業全体の新規事業、特に国際事業に取り組む背後にある因果関係をモデル化することで、これまでの醤油産地における国際化による新規事業をおこなうダイナミック・ケイパビリティの欠如に関する原因と対策を説明する。利用した統計手法は因果関係を検証するための共分散構造分析である。そのモデルから和歌山の醤油産地の問題とその解決について示唆を得ることを試みた。本研究は実証研究ということでもある。

2. 醤油産地

小栗（2008）によると、「醤油」の「醤」の文字が現れたのは、今からおよそ3000年前の周王朝（BC800前後）の記録「周礼」であり、6世紀初頭の「齊民要術」には醤油のルーツと云われる「醬しょう」の製法がみられるという。これらの製法は飛鳥時代に日本に伝わり、「日本の醬（ひしお）」として育ち、「醤」は平安時代の後半には、塩、酢、酒と共に調味料の一つとして大きな地位を占めるようになっていくという。その後「醤」は更に発展を続け、安土桃山時代の1597年には「易林本節用集」と云う本に、「醤油（シヤウユ）」として始めて出現したらしい。現在の醤油の基本的な製造法は、18世紀後半には確立されていたと考えられるという。醤油が産業として営まれたのは室町時代の末1530年代からだといわれ、西では湯浅、堺、龍野、小豆島、東では銚子、野田等利根川、江戸川の流域で発達し、文政年間（1819～29）には関東地廻り醤油が、関西下り醤油を凌駕して最大の消費地である江戸市場を席卷するようになったようである。明治、大正、昭和初頭までの近代の醤油製造は、明治中期までは江戸時代の延長であったが、それ以降は醤油産業にも科学的な思考が芽ばえ、試験場が各地に設立され科学的な管理が始まり、種麴や酵母の製造・配布等がおこなわれるようになるという。一方、設備も圧搾をさきがけとして原料処理、製麴、仕込、製成・火入、詰、輸送と全ての工程で近代化が進み始めたとする。大正から昭和の初期にかけて、蔵元としての家業は組織化されて会社となり、当時としては驚異的な近代化された工場が各地に建設されたらしい。しかしながら、工場の設立は1920（大正9）年以降生産過剰をもたらし、過当競争時代を迎えたとする。終戦後の1948（昭和23）

年、GHQ放出の脱脂ミールを巡って業界の危機を迎えるが、半化学、半醸造の新しい製造技術「新式2号法」が発明・公開され、その危機は救われたとする。1955（昭和30）年になるとキッコーマンにより画期的な「NK式蛋白質処理法」が開発・公開され、本来の醸造法による醤油の製造が主流として復活することとなるという。これより醤油産業の技術革新時代が幕開けとなり、醤油製造の全工程において設備が刷新され装置化が進んでいったと考えられる。

現在の日本の醤油生産量は図4の通りであり、千葉県と兵庫県が主要な生産地となっている。日本の市場は、食生活の欧米化と生活様式の多様化、高齢化と少子化等により醤油の消費量は逐年減少している。

また、海外では需要の増大と業界各社の工場建設により現在では海外生産量は年間20万kl以上と急激に伸長し、国内生産の四分の一に近づいてきている（図5）。今後は日本の醤油蔵元の海外生産が増え、国内での生産量が減少していくことが容易に予想できる。

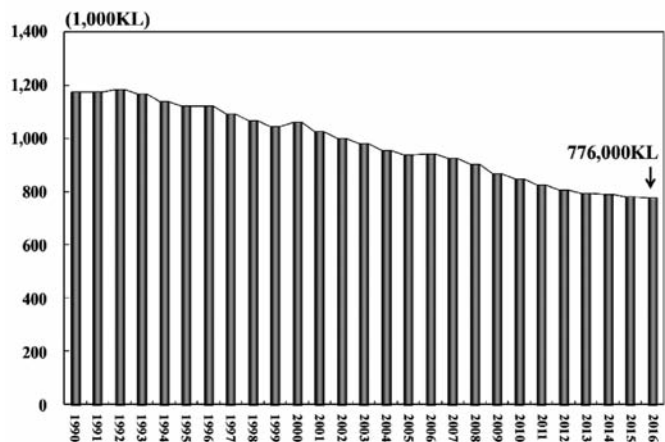


図4 日本国内の醤油生産量の推移

出所：キッコーマン（2017）

そして、状況を分析する必要があるのが、しょうゆの出荷容器の変化である。図6を見ると、タンクローリーでの出荷が増えていることが分かる。この傾向は一世帯あたりのしょうゆ消費量が減り、業務・加工用しょうゆが増えることを意味するが、地方の中小醤油蔵元はキッコーマンのような大手の醤油蔵元の「生揚げ醤油」を購入していることからくる傾向でもある。現在、中小の醤油蔵元の多くは、自社の蔵での醤油仕込みを廃止し、醤油の原料となる「生揚げ醤油」を大手メーカーから仕入れて、火入れ、味付けをし、瓶詰して販売している。醤油業界では、生揚げ醤油とは殺菌して発酵を止める火入れと不純物を取り除くろ過をしていない、もろみを搾っただけの状態の醤油のことを指す。日本各地の地元の食材に適した醤油は味付けやだしを加えるなどして作り出すことができるようになっている。そのため生揚げ醤油を大手から購入した方が設備投資コストや原材料コスト、製造コストで有利であることが考えられる。

現在、醤油は、世界の調味料として日本の食文化を伝えと共に、世界の食文化との融合を果たしつつある。本研究では、醤油産業がグローバルビジネスとして発展するダイナミック・ケイパビリティのルーツを湯浅に見るとともに、その現状の課題について考察す

る。

ここでは、本研究が比較分析対象とする、湯浅、銚子、野田、龍野についてその概要を比較する。



図5 日本醤油産業の海外生産量の推移

出所：しょうゆ情報センターホームページ
<https://www.soysauce.or.jp/knowledge/data>

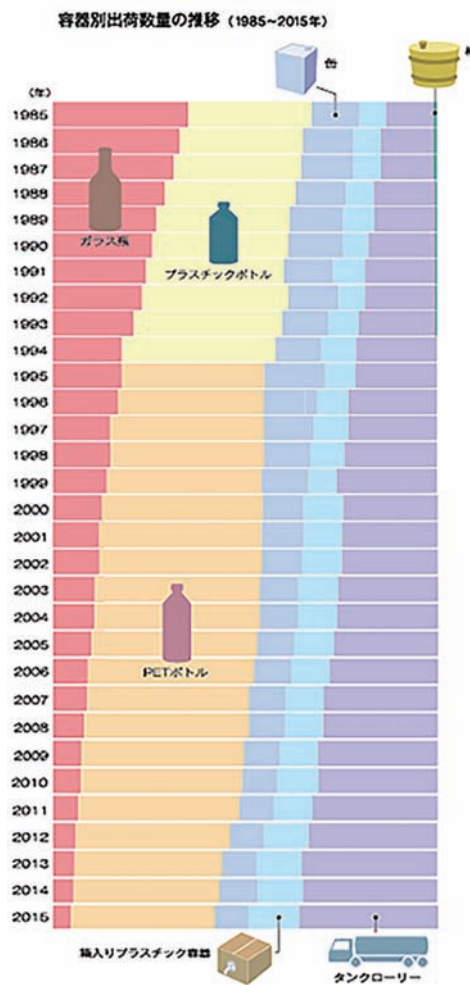


図6 容器別出荷数量の推移

出所：しょうゆ情報センターホームページ
<https://www.soysauce.or.jp/knowledge/data>

2.1 湯浅醤油産地

福留・宇都宮（2016）によると、17世紀末から18世紀初頭の元禄時代には、関西で作られた醤油が「下り醤油」として関東でもてはやされたようである。兵庫県龍野の淡口醤油に対し、和歌山県湯浅は濃口醤油の産地として知られ、関東の主要産地である銚子醤油は湯浅の醤油作りを手本にしたとされる。湯浅では、赤松をくべて釜炊きする火入れ方法が特徴で、しっかりと色の濃い醤油が作られるとする。それは以下の、野田、大野、小豆島、湯浅の各こいくち醤油の色を比べた写真（図7）の中でも湯浅の醤油が最も濃い色であることから容易に分かる。



図7 こいくち醤油の産地別濃さの比較
出所：福留・宇都宮（2016） p.17

福留・宇都宮（2016）によると、和歌山湯浅の蔵元で作られる「たまり醤油」と呼ばれる濃い口醤油は、木桶で1年半以上、長いものでは3年近くも諸味を寝かしてから搾るため、複雑で濃厚な味わいがあるという。地元で知られる醤油蔵の定番商品は、天然醸造の濃口醤油に砂糖と味醂が加えられた加味品である。それは甘いと感じるほどの甘味ではなく、塩味をまろやかに抑えてバランスのよい辛口の味わいにまとまっているという評価だ。和歌山はマグロの水揚げも有名であり、脂ののったマグロの刺身にもしっかりとからんでおいしい。筆者も賞味したことがある。和歌山全体をみても醤油のタイプは関西にありながら、関西風の薄口ではなく今の関東スタイルの、辛口タイプの濃口醤油である。

福留・宇都宮（2016）によると、かつて船問屋だった醤油蔵は、荷物をおろした後の船に醤油や味噌を積んで、手土産として顧客に届けて喜ばれたことから醤油作りを生業とするようになったという。原料の大豆も小麦も液体の醤油も重いものであるが、船で運べば流通させられる。大阪にも近く関東にも航路を持っていた海岸線の長い地形の利点を生かして醤油作りが発展したという。

ヤマサ醤油ホームページ（<https://www.yamasa.com/enjoy/history/choshi/>）によると、醤油の元となるものを作ったのは、鎌倉時代、紀州由良（現在の和歌山県日高郡）の興国寺の僧であった覚心だといわれている。覚心が中国で覚えた径山寺味噌の製法を紀州湯浅の村民に教えている時に、仕込みを間違えて偶然出来上がったものが、今の「たまり醤油」に似たものである。ヤマサ醤油を創業した初代濱口儀兵衛は、醤油発祥の地である

紀州湯浅の近隣の広村（現広川町）の出身。濱口家の家長は代々、紀州広村にある本家と銚子を行き来していたという。

常世田（1974）は次のように述べる。江戸開府後、急激に南海人が銚子に多数移住し始めてから数十年にして土着人の何倍かの数に上り、遂に関東においては江戸に次ぐ第二の町にまで仕上げたという。これは主として紀州人達の不撓の努力によってであることは確かであるが、彼等にこのような強大なエネルギーがあった理由として、当時の紀州人達の気構えというものは一般とは全く違ったとする。安逸になれた関東人、殊に銚子土着の人達には思いもよらないような節が多いという。郷里の山と海岸だけの生産力では賄いきれないので、背水の陣を布いてこれを他郷に求める、その退くに退けない意地張精神がこのエネルギーそれ自身だといえるのではないかという。それに徳川幕府の江戸繁盛政策を早く見てとり、それに乗じた先見的着眼こそ多くの成功者を生んだ紀州人の本領だったと思うという。

角長ホームページ (<http://www.kadocho.co.jp/history.html>) によると、湯浅は醤油の発祥地として広く知られるようになった。今から約750年前、1250年ごろ、鎌倉時代、禅僧の覚心（後の法燈国師）が宋（現中国）より径山寺味噌の製法を伝え、帰朝後種々の改良の末、湯浅の水が良かったことから醤油が作られるようになった。これが我が国の醤油の発祥の由来であるようだ。覚心が宋へ行くことになった理由として、鎌倉の三代将軍源実朝が自分の前世と考え、強く持った宋への憧憬の念が、実朝の側臣頭・葛山五郎景倫（後の願性）、実朝の母・尼御前政子、そして覚心らの人々の心を動かし、やがて覚心の渡宋へとつながるというストーリーを紹介している。覚心は信州・松本に生まれ、19歳で高野山へ登り仏法の修行に励み、後に宋へ渡り求法の苦行を続けることになった。まず杭州径山興聖萬壽禅寺・湖州道場山護聖萬歳禅寺・明州育王山広利禅寺・台州天台山国清寺・明州大梅山・江蘇省金山竜遊江寺、そして杭州護国仁王禅寺で修行し、6年間この広大な中国をまさに修行のためにさまよい歩いたという。その間、杭州径山寺では味噌の製法を習い、明州広利禅寺（現阿育王寺）では将軍実朝の遺骨を納め、供養に務め願性との約束を果たし、鎮江金山寺で豆し（豆と塩を和した食品）の製法を学んだとされる。これより先年、京都建仁寺の名僧・栄西は宋より帰朝の際、量表（イグサ）と緑茶を伝え、また道元に随行した加藤春慶は製陶を伝えていたらしい。「自分もなにかひとつ」「豆なら日本にもたくさんある」貧しい日本の人々にせめてひとつでも美味しい食品を持ち帰ろうと考えたことが日本の人々のみならず世界で賞味される、現在の醤油の由来となったのではないかという。

<角長>

湯浅醤油の代表的な醸造元は、角長と言われる。角長ホームページ (<http://www.kadocho.co.jp/kodawari.html>) によるとその伝統的な生産方式に対する3つのこだわりが以下のように記載されている。

天保時代そのままの蔵

吉野杉の木桶が170年近くを経た今も使用され続けている角長の蔵は、天井や梁や桶など一面に醤油製造に絶対不可欠な酵母が白く付着している。「蔵付き酵母」これこそが角長最大の宝であり、美味しさの秘密です。

天保12年創業の角長は170年余の歴史を秘めています。特に、創業以来の蔵をそのまま生かしています。蔵が古ければ良いという訳ではありませんが、この蔵の屋根の一部が傷んで、その部分の梁（はり）から全て改修したことがあります、その下の桶だけがうまく発酵しなかったということがありました。

そこで残りの部分を修理するときは、昔からの天井を残し、その上の部分だけを新しくしたところ以前と全く変わらない発酵の仕方をしました。

創業以来、昔ながらの手作り手法を現在まで守り続けている角長の蔵の天井にはもちろん、壁や床にも美味しい醤油作りの為に必要な「蔵つき酵母」が住み着いているのです。

湯浅醤油の中でも唯一、昔ながらの手法にこだわっている角長の蔵の古さには、美味しい手作り醤油には欠かせない深い意味があったのです。

こだわりの素材

醤油は大豆・小麦・塩・水で造られます。

角長では大豆は岡山産、小麦は岐阜産、仕込みの際の塩水はオーストラリア産の天日塩が用いられます。

一般的に「こいくち醤油」と言うと大豆5割、小麦5割と言われておりますが、この角長醤油は、大豆6割、小麦4割で造られております。

湯浅町を少し山の方に上がってみると、角長醤油の仕込み水として用いられる「湯浅山田の水」、山田川の源流へと辿り着きます。

ここは、水がキレイと言うのは有名ですが、とにかく景色が凄く美しく、「蜩の名所」としても有名です。

上質で豊富な仕込み水があった事から湯浅の醤油造りが盛んとなったといわれて

いるのも納得できます。

寒仕込みと手作り100%

角長は、冬季のみの寒仕込みを頑に守り、機械化に頼らぬ昔ながらの手づくりを続ける醤油蔵です。

創業以来変わる事無く美味しいしょうゆ（醤油）を「造る」事、それは、昔の、元へ元へと戻るやり方の継続でした。

創業以来ずっとその味を守り続けてきた、定番の角長醤油のラベルには「湯浅たまり」と書かれていますが、

「濃い口醤油」になります。

大量生産では味わえない天然の風味と、柔らかな香り琥珀色の色とつや等、手づくりの丹精と、約一年半の長期に亘る紀州の風土が育てる本醸造醤油です。

濃厚で優しい味をご賞味頂けます。化学調味料・着色料・カビ止め剤や保存料・アルコール添加は一切使用しておりません。

筆者も角長の天然そのままの醤油蔵を見学し、その圧倒的な自然の蔵を実感した。

<湯浅醤油>

湯浅醤油有限会社はそのホームページ (<https://www.yuasasyouyu.co.jp/>) によると、1881年新古スミが金山寺味噌の店を創業後にしょうゆ製造も開始したところから始まる。その後、「新古商店」を名乗ったという。1965年頃に醤油製造を休止し、金山寺味噌製造に専念した。1982年に工場を現在地(和歌山県有田郡湯浅町湯浅1464)に移転している。1985年に店名を「新古商店」から「丸新本家」に変更している。また、金山寺味噌のうす塩味(塩分4.8%)と、金山寺味噌の生きたまま真空パックにも成功している。1990年に醤油づくりを再開し、「九曜むらさき」を販売している。「九曜むらさき」は、醤油の元祖とされ、金山寺味噌からわずか3%しか採れない希少な溜まりを素材とした減塩醤油である。黒豆醤油「生一本黒豆」は、2005年度モンドセレクションで金賞を受賞し、2006年から現在まで毎年モンドセレクション最高金賞を連続受賞する商品である。それは、世界最古の料理書『斉民要術』(1500年前の料理書)との出会いにより誕生した濃口醤油で、1500年前の製法をヒントに湯浅しょうゆの伝統製法を改良したという。出来上がりは、「香り豊かで、上品でうま味の濃厚なそれでいて甘みのある醤油」であり、味は、「あっさりしているようで香りが口の中に広がり嫌みがなく、後で甘みが残」という。最近では、ミシュランシェフ

が使ってくれるようになったという。写真1は昔ながらの杉桶の中のもろみを攪入れして発酵させている様子である。

1995年に丸新本家株式会社が設立された。そして5代目の新古敏朗が2002年に湯浅醤油有限会社を設立している。ホームページで5代目は、次のように述べている。

最盛期（江戸時代）、この醤油発祥の地である和歌山県湯浅町には92件の醤油屋があったといわれております。

ところが日本中で昔ながらの醤油屋が廃業を余儀なくされているのと同じく、当時、この湯浅においても片手で数えられる程の醤油屋が残るに過ぎない状況となっておりました。

同様に、親会社である丸新本家（株）も様々な理由により醤油づくり、醤油事業を縮小させており、気付いてみると醤油という日本の食文化を代表するものが生活からかけ離れたものへと変貌してしまっていたのです。

- ・ 醤油の伝統を絶やしたくない。
- ・ 本物の醤油を世界に広めるべきだ。
- ・ 醤油を身近なものにしたい。

そんな熱い想いがふつふつ湧き出てきて止まりませんでした。

そして周囲の反対（「失敗するに決まっている」「今から醤油屋なんて絶対無理だ」）を押し切ってはじめてのが湯浅醤油有限会社だということである。

かつて存在していた湯浅醤油株式会社、5代目にとっての湯浅醤油のシンボルの復興と発展の意味と、日本の醤油発祥は湯浅であるという事を伝えるため、湯浅醤油有限会社として平成14年に法人登記したということだ。そのロゴマーク（図8）の



写真1 杉桶の中のもろみの攪入れ

出所：湯浅醤油ホームページ
(写真中の人物は5代目の新古社長本人)



図8 湯浅醤油ロゴマーク

出所：湯浅醤油ホームページ

由来は、永遠に光り輝く太陽とYUASAのYを合わせた印だと述べられている。

湯浅醤油のホームページによると、数年前のある日、観光客とおぼしき外国人が醤油蔵を見たいとやってきたそう。

その時のことを次のように述べている。

外国人観光客の受け入れ自体はさほど珍しいことではありませんので、いつもの通り案内をし、ひと通り見学を終えてお見送りをしようとした時、

「私はベルギーのフランス料理店のシェフで、実は湯浅醤油の生一本黒豆醤油をいつも愛用しています」と、その外国人。

社長の新古はハッと思いだしました。

そういえば取引先である関西の某百貨店の売り場担当から以前聞いた話。

「湯浅醤油さんの生一本黒豆醤油を棚に出ている分全てまとめて買っていく外国人のお客様がいるのです。」

実はその醤油はベルギーの有名レストランで使われていたのです。

そんなきっかけでシェフToon Dierickx氏との交流がはじまりました。

氏のみならずフレンチの料理人の多くは隠し味に使える良質の醤油を探しているとのこと。

それから程なく、氏の影響や紹介により瞬く間にヨーロッパ中のレストランに「生一本黒豆醤油」が広まっていました……。

以下は、「生一本黒豆醤油」を使用しているベルギーのレストラン店の一覧である（湯浅醤油ホームページから引用）。

arenberg

chateau du mylord

restaurant pastorale

Hostellerie st nicolas

Franky Vanderhaege

restaurant t zilt

Restautant Comme chez Soi

Restautant DE BIJGAARDEN

Restautant L`ECAILLER DE PALAIS ROYAL

Restautant KASTEEL DIEPENDAEL

湯浅醤油は、昔ながらの湯浅醤油の製法技術を守りつつ、その技術を様々な新たな観点から見直し徹底的に磨き、他にない醤油を研究開発し、製造していることがその事業の国際化を達成することにつながっていると考えることができる。

2.2 銚子醤油産地

銚子は千葉県の東側にある、利根川河口の町である。前掲キックマンホームページ「しょうゆのすべて」の「しょうゆの産地」によると、銚子は沖合では黒潮と親潮がぶつかり合うため、各地から多くの漁民が集まり、銚子の街が発展したという。また当時の江戸幕府が、生活物資の関西依存から抜け出すために、江戸周辺の産業育成に意を注いだ。こうした中で銚子は、関東のしょうゆづくりの中心的存在となって発展してきた。銚子は近隣に関東平野をひかえ、良質の大豆（常陸）や小麦（下総、武蔵など）、塩（行徳）が、江戸川と利根川の水運を利用して手に入れることができる。さらに、この水運により、つくった製品を江戸市中に運ぶことができるなど、しょうゆ醸造業発達の要因がそろっていた。

同じくキックマンホームページ「しょうゆのすべて」の「しょうゆの産地」によると、銚子で最初にしょうゆづくりを始めたのは、1616年(元和2年)、田中玄蕃だとする。次いで、1700年(元禄13年)紀州湯浅から移住した濱口儀兵衛がしょうゆづくりを始めたという。そしてこの2家を中心として、銚子周辺でしょうゆづくりが発展していった。文政年間(1818~1830年)、銚子のしょうゆ醸造業者は20軒に及んだようだ。明治維新後も銚子のしょうゆ醸造業は発展を続け、現在は国内の5大メーカーの2社、ヒゲタ醤油株式会社とヤマサ醤油株式会社がある。

<ヤマサ醤油>

ヤマサ醤油ホームページ(<https://www.yamasa.com/enjoy/history/choshi/>)によると、初代濱口儀兵衛が紀州から銚子に渡り、ヤマサ醤油を創業したのは1645年(正保2年)だという。新しい漁労法で大成功をおさめて銚子外川港を作ったとする。同じく紀州出身の崎山次郎右衛門という人物に刺激されて銚子での商売を始めたとされる。以来、ヤマサ醤油は創業から3世紀半以上、途中若干の起伏盛衰はあったが、12代に渡り品質の高い醤油を作り続けているという。

これらをみると、ヤマサ醤油は、江戸幕府誕生の約40年後に、千葉県銚子の地で創業し

ている。ヤマサ醤油は、江戸という町が大きくなっていくのと歩調をあわせ、醤油という日本独特の味を人々に提供し続け、食文化の発展に貢献していったと考えられる。江戸が現代日本の食文化を生み出したといわれるが、その食文化は江戸3大料理がその象徴である。江戸の食文化は大衆庶民の食文化である。江戸3大料理は蕎麦、天ぷら、寿司であるが、どれも濃口醤油を前提とした料理である。ヤマサ醤油は江戸が独自の食文化を作ることに関与したといえるであろう。その源流は湯浅にあるということは、江戸の食文化の源流、現代日本の食文化の源流は湯浅にあるということも言えるであろう。

同じくヤマサ醤油ホームページによると、江戸の町の発展とともに膨れ上がる人口、そしてその発展を支え労働力であった“江戸っ子”には色・味・香りが良く、味付けの濃い「関東風の醤油」が好まれたとする。これが蕎麦、てんぷら、鰻の蒲焼、寿司、煮物など、今に続く江戸の食文化を花開かせたとする。そして、明和7年（1770）頃から次第に「地回り醤油」が上方からの「下りもの」を凌駕していったとする。時代が下がり、明治時代に入ると醤油醸造も次第に機械化・工業化が進み量産されるようになる。

ヤマサ醤油ホームページによると、ヤマサの暖簾印は当初、「山笠にキ（儀兵衛のギから）」であった。徳川家の貿易船が同じ印を使っていたので「キ」を横に倒した形を用いていた。そのため「キ」を横にすると「サ」に見えることから「ヤマサ」が通称になったという。その後正式に社名とした。江戸時代からの暖簾印をそのまま会社のマークとして使用している。ヤマサマークの右肩にある「上」の字の意味は、江戸時代の末期に、江戸幕府から特に品質の優れたしょうゆと認められ「最上醤油」の称号を得た時の証しだという。今でも品質の良い製品づくりを忘れないために、上の字をつけ続けているという。



図9 ヤマサ醤油マーク
出所：ヤマサ醤油ホームページ

＜ヒゲタ醤油＞

ヒゲタ醤油は、現在ではキッコーマンと資本提携をおこない、キッコーマン社の持ち分法適用子会社である。ヒゲタ醤油の会社案内（2018）によると、「ヒゲタ醤油は、例えるなら、銚子を母に、江戸を父に生まれたと言えます。黒潮と親潮が沖合で交わる銚子は、温暖多湿で夏冬の気温差が少ないという気候です。これは、醤油造りに欠かせない麹菌や酵母など微生物の生育に適しています。自然の影響のまま醸造していた当時、銚子の気候条件は醤油醸造に大きな便宜をもたらしました。」とする。また、ヒゲタ醤油が大きく伸びた条件として、気候だけではなく消費地や、原料調達の地理的条件も大きく関係しているという。大消費地の江戸へは利根川、江戸川などの水運を利用して製品を運ぶことができ、

また、原料も、常陸の大豆、小麦が入手し易い地理的な位置にあったという。このような地理的条件の元、江戸の町の発展に伴って、ヒゲタ醤油も発展していったとされる。

江戸は、関西と違って、新しい、武士の町、男社会の町、全国からの出稼ぎの町であり、人口も多く、「安く、早く、美味しい」食べ物が求められた背景があったようだ。その味付けも、関西の薄味ではなく、甘辛い味が求められたという。そのために関東で生産された醤油が開発されたとする。赤身魚の刺身、寿司、うなぎの蒲焼、蕎麦、てんぷら、おでん、井ものなどは、代表的な江戸の味、江戸の食文化である。その現代の料理の基礎がつけられた江戸時代の食味にあったヒゲタ醤油は、大きく飛躍して現在までその味を守り続けているという。

また、「プロ、職人に選ばれるヒゲタ」といわれるとする。ヒゲタ醤油は、銚子に生まれ、江戸の食文化に育てられてきたと自負している。素材のおいしさを引き立てる醤油は和食に必要な要素で、高級割烹などの飲食店が愛用しており、特に、現在でも東京の蕎麦屋さんの大半はヒゲタの愛用者だという。「色がきれいで味が濃い。」「だしつゆとよく調和する」と高い評価をされているようだ。

ヒゲタは、ヒゲタの製品造りの原点である、「天の恵みに感謝」「地の利に感謝」「人の心に感謝」しつつ、「温故知新」の精神を忘れずに、醤油、食品、応用微生物を3本の柱とし、「安心」「安全」「健康」「美味」の調味料、食品を通じ、日本人の正しい食文化、いわゆる「食育」の伝承に寄与すると共に、醸造技術から生まれた応用微生物の技術を生かし医薬、生命科学の分野で製品開発を目指しているという。

ヒゲタ醤油の会社案内(2018)によると、1616年(元和2年)、田中玄蕃が銚子の地にしょうゆ業を創業した当時のマークは、田中家の屋号「入山田」であった。マークの「田」にヒゲがついたのには二説あるという。一つは、田中玄蕃の夢枕に現れ、しょうゆ造りに適した水源を教えてくれた「ヒゲ」の仙人に感謝の意を表したとする説である。また、元禄の頃(1688~1704年)、「入山田」のマークを書いていた時、「田」の上端から墨汁が垂れてヒゲのようになり、他の端も同じようにしたらおもしろい図案になったので、以後これを印にしたという説もあるらしい。いずれにしても、

「田」にヒゲがついてから「ヒゲタ」と呼ばれるという。江戸末期の1864年(元治元年)、物価高に悩んだ幕府は市場に値下げ令を発したが、ヒゲタを含む銚子と野田の7銘柄は「最上醤油」という名称とともに従来の価格で販売することが許されたという。そのお墨付きが、マーク左上の「上」である。品質



図10 ヒゲタ醤油マーク
出所：ヒゲタ醤油ホームページ

を約束する目印として現在に受け継がれているようである。

2.3 野田醤油産地

キッコーマンホームページ (<https://www.kikkoman.co.jp/soyworld/museum/area/noda.html>)によると、千葉県野田は関東平野の中央にあり、東に利根川、西に江戸川が流れ、両川に挟まれている。江戸時代は大消費地の江戸に出るには、朝、野田を発って江戸川を下ると、昼にはもう日本橋に着いていたという、産業地としての立地条件にめぐまれた位置にあったとする。利根川と江戸川の水運にめぐまれていた野田は、製品の消費地への運搬ばかりでなく、しょうゆの原料の入手にも便利であったようだ。大豆は常陸地方、小麦は下総台地や上州・相模など、塩は当初は行徳の塩を使っていたが、やがて赤穂塩を使用するようになったという。また、江戸川の水質がしょうゆづくりに適しており、こうした点からも、野田における江戸川の恩恵は大きいとしている。

野田のしょうゆづくりは、記録上では1661年（寛文元年）、野田に隣接する上花輪村（かみはなわむら）の高梨兵左衛門家によって開始されたとする。その後、茂木七左衛門家が1766年（明和3年）、みそ醸造から転じてしょうゆづくりを始めたという。その後茂木家の分家も、それぞれしょうゆ醸造を始め、さらに大塚家、竹本家、杉崎家なども創業したということである。1824年（文政7年）には、野田の「造醤油仲間」は19軒になったという。野田は、銚子などより遅れてしょうゆづくりが始まったが、幕末には関東第一のしょうゆ産地として発展したという。

同じくキッコーマンホームページによると、野田のしょうゆは永禄年間(1558～1570年)に飯田市郎兵衛が、溜しょうゆをつくったのが起こりであるという。1917年（大正6年）、茂木・高梨一族および、流山の堀切家が合同して「野田醤油株式会社」（現キッコーマン株式会社）を設立し、野田は全国一のしょうゆ産地として、今日に至っている。野田には、同社の他に「キノエネ醤油株式会社」などがあるとする。

<キッコーマン醤油>

キッコーマン株式会社の2017年有価証券報告書によると、キッコーマングループは、キッコーマン株式会社および子会社85社、関連会社9社により構成されている。その内訳は、国内食料品製造販売会社21社、国内その他会社11社、海外食料品製造販売会社32社、海外食料品卸売会社30社である。売上高約4,306億円のうち海外売上高が、2,521億円であり、海外売上高比率は59%にもものぼる。営業利益は約365億円のうち、海外営業利益が約257億円であり、その比率は71%である（図11）。誰もが認めるグローバル企業であるとする。

キッコーマングループの海外生産拠点は、米国ウィスコンシン、米国カリフォルニア、中国河北省、中国江蘇省、台湾、シンガポール、オランダにある（図12）。海外におけるしょうゆの製造販売会社は22社にのぼるとみられる。

また、1974年から2017年までの、海外におけるキッコーマンブランドのしょうゆ販売数量は年平均7.6%の成長をしている（図13）。キッコーマンは、日本企業のなかでもグローバル化の歴史が比較的長く、成功したグローバル企業として知られている。

キッコーマンホームページ（<https://www.kikkoman.com/jp/corporate/brand/story/Kikkoman/history.html>）によると、キッコーマンのしょうゆづくりの始まりは江戸時代初期、現在の千葉県野田市で、江戸へのしょうゆ供給地としてその礎を築いたという。野田は、関東平野に育まれた良質な大豆と小麦、江戸湾の塩など、原料の確保に最適な土地であり、また、潤沢な水と気候、江戸川の水運にも恵まれ、しょうゆのふるさととして大きく発展と繁栄を続けてきたという。そして1917年、野田のしょうゆ醸造家一族が合同して設立したのが「野田醤油株式会社」、キッコーマンの前身となる会社である。野田醤油株式会社は、恵まれた地の利に安住せず、各醸造家の秘伝の技と知恵を結集し、その技術力と団結によって、より高品質で安定し

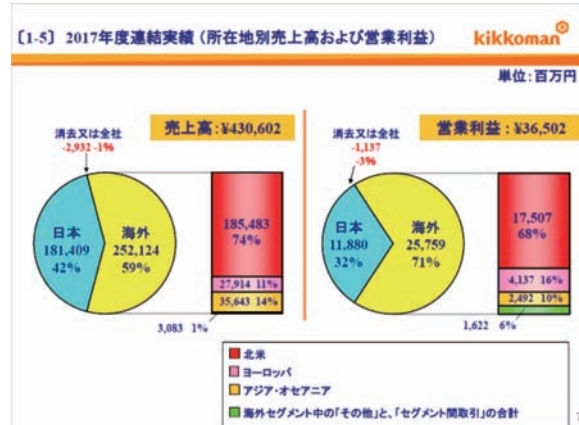


図11 キッコーマンの海外売上高と営業利益
出所：キッコーマンファクトブック2018



図12 キッコーマンの海外生産拠点
出所：キッコーマンファクトブック2018



図13 キッコーマンの海外販売数量推移
出所：キッコーマンファクトブック2018

たしょうゆの供給をめざしたという。設立当時200以上あったしょうゆの商標は1940年までに「キッコーマン」に統一され、現在に至るまで、六角形に「萬」の字のマークは「キッコーマン」ブランドのおいしさと品質の象徴として受け継がれているとする。



図14 キッコーマンのマーク
出所：キッコーマンホームページ

キッコーマンホームページによると、キッコーマンは、日本の伝統調味料としてのしょうゆの品質を大切に守り続ける一方で、さらなる品質の向上を追求してきた。第二次世界大戦とその混乱期には、著しい食糧難から、従来の高品質な本醸造しょうゆをつくるのが困難になったとされるが、そうした中でも、変わらぬ品質へのこだわりをもち続けたキッコーマンは、国内の需要をまかなえる新しい技術を開発し、日本の食文化の伝統である本醸造しょうゆを守り抜いたという。日本が豊かになり、しょうゆ市場も成熟しつつあった1980年代後半、市場を活性化すべく、キッコーマンは新たなしょうゆの開発に乗り出した。その開発の目的は、「特選しょうゆの品質を超えるしょうゆ」であったという。原料に丸のままの大豆を使う伝統的な醸造方法を採用したが、それでは大量生産がむずかしく、高コストという課題があったとする。キッコーマンは、しょうゆのトップメーカーとして、高い品質だけでなく、多くの消費者に受け入れられる適正な価格で提供すべきという考えのもと、高品質と生産性の両立をめざしたということである。そのため何度も技術改良を重ね、ついに1990年、より深みのある味わいを手ごろな価格で購入できるとする『特選丸大豆しょうゆ』が発売され普及することとなる。イノベーションを行い、しょうゆに新たな価値を提供したといえる。

現キッコーマン株式会社名誉会長の茂木友三郎は、茂木(2014b)において、会社を長く存続させるための条件は何かと尋ねられ、その一つに「イノベーション」というキーワードを挙げたうえで次のように述べている。

われわれが創業以来つくってきた醸造醤油は、大豆、小麦、食塩からできますが、一方で大豆に塩酸などを加えてつくる化学醤油というものがあります。こちらは簡単につくれますが品質が悪い。ただ、醸造醤油より歩留まりが良いので、原材料不足の中、進駐軍からは化学醤油に転換すべきという話が出てきました。当時の経営者にとっては大変なことでしたが、醸造醤油でも歩留まり良く生産できる方法を発明し、醸造醤油でも大豆の有効利用ができることが証明されたため、進駐軍を納得させることができました。それだけにとどまらず、業界全体のピンチを救うために、

当時の経営者は他社にもその技術と特許を無償で公開したのです。

この品質へのこだわりは、戦時中から続けてきたことだったという。原材料と労働者が不足しても当時の経営者たちは粗製乱造に走らなかったという。

そのことが、キッコーマンブランドの信用に結び付き、戦後になってシェアを伸ばせた理由でしょう。

イノベーションを重視する社風は今も続いている。最近の画期的な発明が、容器を二重構造にすることで醤油が空気に触れる部分を減らし、酸化しにくくする「やわらか密封ボトル」である。品質劣化を防ぐとともに、こぼれにくい、注ぎやすいといった点が消費者から評価されて大ヒット商品となった。20年近くかけて開発に取り組んできた努力が実を結んだ格好だという。

長年キッコーマンという会社が競争優位を維持できたもう1つの理由として、事業環境の変化に柔軟に対応してきたことが挙げられる。1950年代以降、日本経済が高度成長に差し掛かった時期から、既に国内需要の頭打ちが始まっていた。そこでキッコーマンがいち早く取り組んだのが、多角化と国際化である。

現キッコーマン株式会社代表取締役社長CEOの堀切功章は、インタビューに答えて次のように述べている。

日本の食卓に欠かせないしょうゆは、今や海外にも浸透した世界的な調味料だ。米国など海外をけん引役に、キッコーマンは2016年3月期に3期連続の最高益を見込む。一貫してこだわってきた各地の現地料理への浸透が成果を挙げている。グループの将来ビジョンでは、「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」という目標を掲げている。

1917年に設立されたキッコーマンは、個人経営時代からの長い歴史に培われた伝統と、常に時代を洞察する革新性を経営風土とし、イノベティブな新商品を次々と投入している。今や売上高で全体の半分以上、営業利益では7割以上が海外というグローバル企業になった。だが米国に販売会社を設立した57年は、多くの米国人から見ると、いまだ日本は敗戦国だった。戦後の復興と共に国内のしょうゆの生産量は伸びたが、いったん行き渡ると人口の増加以上に需要は伸びず、ある段階から伸び悩むようになると考えた当時の経営者は、しょうゆの売り上げを伸ばすには海

外市場を開拓しなければならないと決断した。

「店頭でしょうゆで味付けした肉を焼くと、香ばしいにおいに釣られてお客さんが寄ってくる。試食すると、おいしいとしょうゆを購入してくださったそうです。しょうゆは日本では水や空気のように食卓にあるのが当たり前ですが、海外では今までなかった調味料ということで、新鮮だったのでしょう。日本では、キッコーマンというと伝統とか信頼など保守的なイメージがありますが、海外ではアグレッシブで革新的という印象を持たれています」

(中略)

「アメリカでは肉に合う調味料として浸透した。最近はフランス料理の隠し味にしょうゆが使われるようになっている。国によってやり方は異なるが、ローカルな食の中にどのようにしょうゆを入れ込んでいくかという考え方は変わらない。キッコーマンしょうゆはジャパン・ブランドというより、世界中の食を豊かにする調味料として、ジャパン発のグローバル・ブランドを目指して取り組んでいます」

<キッコーマン北米工場>

北米進出を主導したといわれる茂木友三郎は、北米進出の意思決定の理由について講演（グローバル経営の留意点、2014年1月15日第6回「現代経営研究会」）で次のように語っている。

アメリカ市場で私どもの醤油が割合順調に成長してくるにつれ、工場を造ろうという話になり、いろいろ調査をした結果、最終的に工場を造る意思決定が下った。そのときの検討内容について少し触れると、プラス面としては、①工場を造ることによって、海上運賃がゼロになることがある。醤油は値段が安い割に重い商品で、製品価格の中に運賃が占める比率が高い。アメリカで工場を造ることにより海上運賃はゼロになるわけだが、これは非常に大きい。②それから勿論関税もゼロになる。③更に原料である大豆と小麦を現地で調達できる。国内で製造する場合も原料は殆どアメリカ大陸（米国とカナダ）から買っているが、この原料のための運賃も無くなるし、現地で生産することによって、原料在庫も少なくて済む。マイナス面としては広大なアメリカ大陸を陸送するための運賃がかさむのと、アメリカで工場を建てるには設備に大きなお金がかかることである。アメリカでは汎用品が割合安く、特殊品（オーダーメイド）が高い傾向がある。例えば洋服などは、ready-madeのものは安い、オーダーメイドとなると高くなる。設備も同じである。醤油の設備

は当然殆どオーダーメイドであるため、設備投資にはお金がかかる。このようなプラス・マイナスを計算して最終的にアメリカで工場を造ろうということになった。

醤油は多くの食品と同じで、輸出に向かず現地生産が圧倒的に有利であり、消費者志向に立つならば現地生産をすることが産業の発展につながることを示している。

<キッコーマン中国工場>

JETRO (2010) によると、日本料理は中国に早く進出した外国料理の一つで、中国人の食生活に徐々に浸透し、特に若者の間では人気が高まっている。日本料理店での食事のほか、自宅で日本料理を作る人も多くなっているという。手作りずしは特に人気で、日本料理の代表的な食べ物として作り方も簡単なことから流行している。それに伴い、すしで使うしょうゆの需要も増えている。味がやや濃い中国のしょうゆと比べて、日本のしょうゆは味が比較的薄く、すしによく合うため、日本料理を作る際に、消費者は日本のしょうゆを選ぶことが多いという。以前は主に日本食レストランが仕入れていた日本製のしょうゆが、最近ではスーパーでよく売れているようである。

中国で生産されている日本ブランドのしょうゆの一つに、キッコーマンがある。キッコーマンブランドは早い時期に中国市場に進出しており、ブランドとして定着しているという。キッコーマンは2000年に中国に進出し、台湾統一企業グループと合併で江蘇省昆山市に昆山統万生物科学技術有限会社を設立し、2002年に上海市場に進出した。当初は価格が高いため、売れ行きは思わしくなかったが、販売戦略を変えず、高価格、高品質路線を堅持したとする。2000年代に入り、中国市場の中級・高級しょうゆの需要は急増し始めた。同社の中国での売り上げも伸び始め、2008年10月には台湾統一企業グループ、石家庄珍極醸造グループ会社と合併で河北省石家庄市に統万珍極食品有限会社を設立し、生産・販売を始めたとする。

キッコーマンホームページ (<https://www.kikkoman.co.jp>) によると、キッコーマン株式会社は、中国上海近郊の昆山市に、台湾最大の総合食品メーカー、統一企業股份有限公司と合併でしょうゆの製造工場を建設し、2002年5月から本格的な生産を開始し、出荷を始めた。合併会社の社名は昆山統万微生物科技有限公司で、工場の敷地面積は約21,000㎡、建物面積約12,600㎡、製造能力はキッコーマンブランドのしょうゆと統一ブランドのしょうゆ合わせて年14,000klでのスタートとなったという。それまで中国大陆へは主としてシンガポール工場から輸出していたが、現地ではキッコーマンしょうゆは高級ブランドとして認識されているとする。中国大陆でのしょうゆ総生産量は年間約5,000,000klと推定され

るが、キッコーマンがターゲットとする高級しょうゆの需要層は人口の約1%だとする。近年の中国経済発展にともない、高級品志向がますます高まることが予想され、それにと
もない、キッコーマンしょうゆの売上増大が期待されるとしている。

また、キッコーマン株式会社は、2008年7月、中国河北省石家荘市にて、石家荘珍極醸
造集団有限責任公司（中国河北省石家荘市：以下、珍極）と合弁会社を設立することを決
定した。10月に合弁会社を設立し、2009年1月より調味料の製造・販売を本格的に開始し
ている。珍極は、石家荘市で約50年にわたってしょうゆ・酢などの調味料を製造・販売し
てきた実績を持つ、華北エリアで最大のしょうゆ・酢メーカーである。あらたに設立する
合弁会社「統万珍極食品有限公司」には、キッコーマンが90%、珍極が10%をそれぞれ出
資したという。経済成長が著しい中国では、今後、しょうゆなどの調味料市場においても、
高付加価値商品に対する需要が高まるものと予想されるという。キッコーマンは2002年よ
り、上海近郊に建設した「昆山統万微生物科技有限公司」（江蘇省昆山市）から、上海を中
心とする市場に向けて、しょうゆを製造・販売しているが、今回の合弁会社設立により、
華北エリアにおける調味料の生産及び販売拠点を確保し、主に北京市場及び天津市場に参
入している。

2008年4月に策定したキッコーマングループの将来ビジョン「グローバルビジョン2020」
では、北米を中心に高収益を上げている「海外におけるしょうゆのビジネスモデル」を世
界に広げていく「しょうゆの世界戦略」が核となっており、2020年には、しょうゆの売上
3,000億円、販売量1,000,000k1を目指すとしている。アジアについては、10年後の成長を支
える市場として考え、本醸造しょうゆを浸透させていくとともに、中国、インド市場の開
拓が重要と位置づけている。2008年の新たな合弁会社の設立及び北京市場への本格参入は、
この「しょうゆの世界戦略」の一環であり、キッコーマンは引き続き、中国を中心とした
アジアにおけるしょうゆ事業を積極的に進めていくと述べていた。

＜キッコーマンのグローバル戦略＞

キッコーマンにおけるしょうゆのグローバル戦略について、深澤（2011）は次のように
説明している。世界展開における、しょうゆの品質統一化がされており、日本の野田の工
場と同じ品質で作られている。そして、濃口しょうゆについては、世界どこでも同じ味に
してある、とした上で、ただし、現地の食材に合わせることが戦略であるとする。例えば、
アジアであれば、漢方入りのしょうゆを販売している。欧州では、ご飯にかけるしょうゆ
「スクレ」を販売している。欧米人にとっては、ご飯は野菜の扱いであり。サラダのドレ
ッシングと同じ感覚で使っているという。そして、パリの焼鳥屋では、焼き鳥の甘いたれを

ご飯にかけて食べていると、現地の食材にあわせて、世界統一の同じ味の濃口しょう油に調合をすることで現地の味に合わせることができるとしている。

これは、モジュラー化され標準化され品質の高い濃口しょう油が部品として低コストで全世界の工場で生産され、それに現地の食材にあわせた現地適応による製品を展開する戦略であるとする。キッコーマンの世界統一品質・味の濃口しょう油は、自動車産業などでいえばプラットフォームにあたる。プラットフォームは製品の技術的な土台となる部分を指し、狭義・広義の二つの使われ方がある。狭義には、企業内の複数の製品や製品群に共通に用いられる基盤技術のことであり、中核的な共通部品を指すものである。例えば、自動車メーカーでは一種類のシャーシから複数の車種展開を行い、この部分をプラットフォームと呼んでいる。それにより大幅な開発コストや生産コストの低減と多様な消費者の嗜好に対応した多品種を大量生産することができる。広義には、ウィンドウズやインテル系パソコンのように他社製品にとっても前提となるような普及した基盤技術のことを指す。近年では、プラットフォームの概念が広がりつつあり、アップル社のiTunesもアプリケーション配信のプラットフォームであるなど、サービスやソリューションについてもプラットフォームと呼ぶ。アップルやグーグル、アマゾンのようにインターフェースを公開することで、他社を巻き込み、社会的なインフラの位置づけを獲得している成功例も多い。広義・狭義のいずれの場合においても、プラットフォームを確立するには「半完成品であること」「インターフェースを公開すること」という二つの条件を満たす必要がある。これらの条件を満たすことで、外部の技術がプラットフォームと接続しやすく、広く使われる結果を生む。

キッコーマンのグローバル戦略はプラットフォーム戦略だとみることができる。醤油は調合することができるので完成品でもあるが、半製品でもある。外部の醤油メーカーが世界統一品質・味の部品である部品としての醤油を利用した製品開発を効率的にしかも素早く行うことができる。そのため多様な商品を全世界に日本から提供することができるようになる。そのため世界統一の品質・味を全世界すべての生産拠点で製造することに非常にこだわりを持っていると考えられる。

また、キッコーマンの濃口醤油は製品の中インテグラル・外モジュラー戦略だと考えることができる。部品としてモジュラー化された部品は、品質や成分が安定するためその利用による新製品開発が容易になる。その使用により新たなさまざまな用途で利用され市場が広がることになる。そのため自然と、量産化によるコストメリットが享受できる。一方でモジュラー化された製品の開発や生産の組織内部はインテグラル化するため、新たなイノベーションを促進することができる。藤本(2002)は、「中インテグラル・外モジュラー」

という製品戦略を定義し、その製品自体は「インテグラル（擦り合わせ）アーキテクチャもの」として設計・開発されているが、その製品を取り込む販売先の製品やシステムはといえば、モジュラー的である。当該製品・部品は、さまざまな川下企業のシステムや製品に対して、汎用部品、標準部品として販売される。シマノの自転車ギアコンポーネントや、村田製作所のセラミックコンデンサーは、この範疇に入る。同じ擦り合わせ製品であっても、「中インテグラル・外モジュラー」ポジションには、「中インテグラル・外インテグラル戦略」ポジションに比べて、高い利益率を上げている企業が目立つ。標準品として売れるため、量産効果が上がり、価格設定権も大きいことが、その要因と考えられている。以上は、多くの日本企業が得意とする「擦り合わせ製品」を開発し生産する企業が採りうるアーキテクチャ的ポジションである。

現社長の堀切功章は、堀切（2016）で次のように述べる。

キッコーマンは、海外でのしょうゆの製造・販売事業のほかに東洋食品卸事業を展開する“日本食の専門商社”としての顔も持つ。69年に米ジャパン・フード社（現JFCインターナショナル社）へ経営参加したことを手始めに、日本食材の卸事業に進出した。欧米で火が付いた日本食ブームが、アジアにも伝わってきているが、しょうゆのキッコーマンはその陰の立役者でもある。

しかし、日本食や和食というのは、しょうゆを知ってもらうための1つの手段だが、そこで終わりではなく、いかに現地の人達が日々食べている食事に使ってもらえるかが大切だという。

「アメリカでは肉に合う調味料として浸透した。最近はフランス料理の隠し味にしょうゆが使われるようになっていく。国によってやり方は異なるが、ローカルな食の中にどのようにしょうゆを入れ込んでいくかという考え方は変わらない。キッコーマンしょうゆはジャパン・ブランドというより、世界中の食を豊かにする調味料として、ジャパン発のグローバル・ブランドを目指して取り組んでいます。」

世界中どこに行ってもキッコーマン醤油があることを目指している。現地の食文化を尊重しつつ、その土地の食材を引き立たせる調味料としての醤油の可能性を追求している。

キッコーマンはキッコーマンブランドの濃口醤油をグローバルな食の下味としてのプラットフォーム化をはかる戦略と主に醤油をベースとした調味料のモジュラー化部品をインテグラルに開發生産する戦略を採用していると考えられる。そのためには、徹底した統一品質の作りこみによる世界統一の味である。これがキッコーマンの濃口醤油を活かした

レシピ作りを促進し、グローバル化の原動力となっている。また、徹底した統一品質の作りこみによる世界統一の味が、日本国内の家庭用から業務用への市場の変化に適合した戦略となり、環境変化に対応できるダイナミック・ケイパビリティになっているともいえる。徹底した統一品質の作りこみによる世界統一の味がキッコーマンの国内シェアを高め、グローバルでの成長をささえ、国際化による新規事業を積極的におこなうことができるダイナミック・ケイパビリティである。

2.4 龍野醤油産地

館(2018)によると、「龍野(現在は合併によりたつの市)は淡口しょうゆの産地として有名であるが、兵庫県の南西部の西播磨地域に位置し、龍野藩5万3千石の城下町で「播磨の小京都」とも呼ばれている。」

同じく館(2018)によると、「しょうゆの産地となる要件としては、しょうゆの原料である大豆や小麦、食塩の調達が容易であること、仕込水に恵まれていることや、江戸時代では出来上がったしょうゆの大量輸送手段である水運の便が良いこと等が挙げられる。龍野は、隣町である佐用(兵庫県佐用町)の良質な大豆が手に入りやすく、地元の西播磨地域で小麦が採れること、良質の瀬戸内海の食塩である赤穂(兵庫県赤穂市)の塩が手に入ることで、そして町を流れる揖保川の水質と水運に恵まれていたこと等から、しょうゆの産地に適していた。さらに、龍野は清酒の産地(最盛期には79軒の酒屋があった)でもあったことから醸造技術が発達し、清酒醸造用の桶や器具がしょうゆ醸造に転用できたことも、しょうゆ醸造が発達した要因でもある。龍野を流れる揖保川の水は、炭酸カルシウムが18.3ppm~23.2ppm、カリウムも0.95ppmしか含まれず、鉄分の少ない軟水である。清酒醸造において、栄養不足から酒酵母が増殖する前に雑菌が繁殖し酒が再三腐り、酒屋からしょうゆ屋に転向したといい伝えられている。酒屋は財力もあったから、容易にしょうゆ屋に転向できたのではないかと考えている。」という。

館(2018)によると、「龍野で生産されたしょうゆは、川船で揖保川を下り、網干で海舶に積み替えられ大阪に運ばれ、さらに大阪で再度、川船に積み替えられて京都伏見に運ばれた様である。京都でのしょうゆの販売も中々容易ではなく、江戸時代の1700年頃には京都のしょうゆ屋が150軒程あり、小売店では地元のしょうゆ優先で売られていた様である。備前からのしょうゆも京都に入っており、しょうゆ屋は激しい販売競争を繰り広げていた。龍野のしょうゆ屋は、京都に自社系列の間屋を持ち、次第に京都での販売量を増やしていった。20~30年間で備前しょうゆを駆逐し、その品質の良さから龍野しょうゆが京都市場で認められる様になっていった。龍野藩が龍野しょうゆを特産品として育成したことにより、

さらに京都、大阪の市場での地位を固めていった。1666年に円尾屋孫右衛門が、淡口しょうゆの製造法を開発したことは、龍野しょうゆにとって画期的なことであった。先述の揖保川の水質が軟水である為に酒が腐るということで、酒が腐る前の甘酒をしょうゆ諸味に添加したところ、風味の良いしょうゆが出来たと、業界に伝わっている。元々、軟水である揖保川の水で普通に仕込んだ濃口しょうゆも、他の地域の濃口しょうゆよりは色は淡く仕上がっていたと思われるが、原料の工夫や甘酒の添加等により品質の良い淡口しょうゆが出来るようになった。この龍野の淡口しょうゆが、京都の寺院の精進料理に使われる様になり、さらに懷石料理から家庭料理で使われる様になって、関西における淡口しょうゆ文化圏が形成された。」という。

龍野の矢木醤油ホームページ (<http://yagishouyu.co.jp>) によると、龍野の醤油は、円尾屋孫右衛門によって天文（1532～54年）の頃、はじめられたとも、あるいは栗栖屋・横山五郎兵衛によって天正18年（1590年）にはじめられたともいわれている。僧・覚心（法燈国師）が文永年間（1264～75年）、姫路・書写山円教寺や瑠璃山東光寺を拠点として、近くの龍野地方に、径山寺味噌をはじめ、醤油の製法を指導したとする。

僧・覚心（法燈国師）が龍野で径山寺味噌をはじめ、醤油の製法を指導したとされることから、最初の醤油醸造技術は湯浅から学んだと考えられるであろう。小豆島醤油蔵元のタケサン株式会社ホームページ (<http://www.takesan.co.jp>) によると、小豆島では淡口醤油から濃口醤油まで醸造しているが、湯浅から醤油醸造を学んだということが分かっている。地理的に龍野から近い小豆島が湯浅から学んだとするのを考えると、龍野も湯浅から学んだと考えるのが自然である。龍野は消費市場の変化から日本酒醸造を廃止して、醤油醸造に切り替えたと考えられる。江戸時代の自国内（龍野藩内）に独自の消費市場を持たず、江戸時代でいう他国商いをするため、外部の消費市場の変化に敏感に反応しなければならぬ位置にいたと考えられる。瀬戸内海に位置するため、関東に出荷することはないため、関西の大消費地である京都をターゲットに独自技術の開発、新規市場開拓をおこなってきたと考えることができる。薄味の食品の味や色を邪魔しない淡口醤油の醸造できる独自技術をもとに新規事業・新市場開拓に積極的であったと考えることが自然である。そのため淡口醤油を関西全域に販売する新市場開拓も怠らなかったとみるべきである。

2.5 日本の醤油産業まとめ

ここまで、湯浅、銚子、野田、龍野とその醤油産地の系譜をみてきた。中国から日本の和歌山地方湯浅産地に伝わった時点で、醤油には国際的な製品としての素質があったのかもしれない。この時点ですでに国際的な製品である。これまで日本の醤油は海を渡ってき

た。湯浅から銚子である。それは、江戸という新たな市場を求めて新規事業として行われた。その後、利根川を登って野田まで中心が移ったのは、物流におけるコストとリードタイムであった。それは、ビジネスモデルとしての革新であり、そのコスト低下から野田の醤油は江戸の 3 大料理である寿司、蕎麦、てんぷらとともに発達していく。それは江戸で最も人口の多い庶民の食事に欠かせないものになったといえるであろう。焼き鳥や照り焼きなどの海外でも広く受け入れられている醤油は、江戸で庶民的な調味料に革新し、大衆の消費に対応する大量生産を可能にすることで、グローバル化の素地が整ったと考えられる。そのまとめが表 1 である。

そして、消費市場としてのボリュームの大きい庶民大衆の味である濃口醤油を戦後、野田産地のキッコーマンは米国、ヨーロッパ、中国にその産地を広げている。

キッコーマンが達成しているグローバル化の源流は、中国から湯浅醤油産地に伝来し、湯浅で濃口醤油が開発され、それを湯浅から江戸へ伝え、技術を常に革新し、新たな市場を開拓する濃口醤油を日本中、そして世界中の食文化に適應させるダイナミック・ケイパビリティであると考えられる。湯浅には湯浅醤油という今もなおベンチャー精神の強いダイナミック・ケイパビリティに溢れる企業が存在する。産地に新製品、新市場を開拓する思いを抱かせるのは醤油の持つダイナミック・ケイパビリティだともいえるであろう。

表 1 日本の醤油の主要産地の由来と独自技術

	湯浅	銚子	野田	龍野
由来	中国から僧が持ち帰り伝来	湯浅からの他国進出	銚子から習ったと考えられる。	湯浅から習ったと考えられる。
独自技術	「たまり醤油」と呼ばれる非常に濃口醤油であり、マグロの刺身に合う。	江戸の三大料理である寿司、天ぷら、蕎麦に合う濃口醤油に発展させる。	江戸の人口の増大から大量生産、高品質、低コストを実現する独自の生産技術の開発と納期短縮、物流コスト低減などの流通技術を発展させる。	日本酒を捨て、淡口醤油に特化することで、他地域では生産していない、色が薄く、料理に色をつけない淡口醤油として京都の精進料理などの薄味に対応できる独自技術を発展させる。

注：筆者作成

3. 醤油産業のダイナミック・ケイパビリティに関するモデルからの考察

ここでは、我が国の醤油産業向けにダイナミック・ケイパビリティ研究を念頭においた質問紙調査の結果から醤油産業のダイナミック・ケイパビリティを考察する。

質問紙の送付先の選定は、全国醤油工業協同連合会のホームページ (<https://www.soysauce.or.jp/about2/kougyou.html>) から全国の醤油工業協同組合一覧を確認して、おこなった。全国醤油工業協同連合会はそのホームページによると、1962年4月18日に中小企業協同組合法に基づいて設立され、醤油業を営む事業者で組織された46協同組合と、2協同組合連合会で構成されているとする。組合傘下には、約1,400の企業が加入しているという。

その加盟する46協同組合のホームページから組合員として加盟する事業者の名簿を参照して、その加盟事業者を質問紙の送付選定先とした。全国醤油工業協同連合会のホームページでは約1,400の企業が加盟しているとするが、実際に確認できたのは716社であった。おそらく、組合員としてホームページ上で公開可能とした企業・事業者が抽出されたのだと考えられる。質問紙は、それらの716社に送付した。アンケート実施期間は2016年8月10日から10月10日とした。10月10日がアンケートの返信締切日である。返信は128通である。そのうち回答が有るかかつ欠損値のない分析対象とできるものが113通である。名目回収率は17.88%であり、実質回収率は15.78%である。

モデルの仮説は以下であった。

1. 現状に甘んじないで独自事業に取り組むダイナミック・ケイパビリティ志向が海外進出を行う志向に正の影響を持つ。
2. 技術の革新に積極的に取り組む志向が、既存技術ではない独自技術獲得に取り組む志向に正の影響を持つ。
3. 顧客のニーズに適切に対応する志向が技術の革新に積極的に取り組む志向に正の影響を与える。
4. 技術革新に対するリスクを大きく見積もる志向が技術革新に積極的に取り組む志向に負の影響を与える。

上記4.の技術革新に対するリスクを大きく見積もる志向は、現状を変革する痛みから変革のマイナス面を過度に見積もる共進化ロックインとみることができる。つまり、共進化

ロックインが技術革新志向を通じてダイナミック・ケイパビリティや海外進出に負の影響を与えるという仮説でもある。

仮説モデルは、図15のようになる。

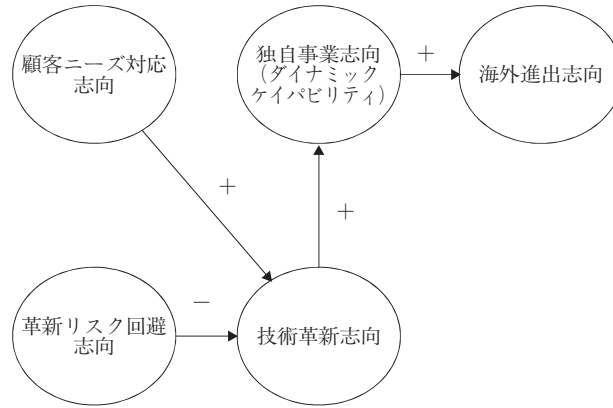


図15 醤油産業ダイナミック・ケイパビリティモデル仮説

質問紙の尺度は 5 件法を採用した。潜在変数としての「海外進出志向」、「独自事業志向（ダイナミックケイパビリティの 1 部）」、「技術革新志向」、「顧客ニーズ対応志向」、「革新リスク回避志向」は因子として観測変数から構成される。因子分析の結果として、観測変数はこれらの潜在変数別に因子の項目に分かれることが確認できている。クロンバック α 信頼性係数は、「海外進出志向」0.960、「新規事業志向」0.694、「技術革新志向」.642、「顧客ニーズ対応志向」.893、「革新リスク回避志向」.792であり、いずれも0.6以上となり内部整合性が確認されている。

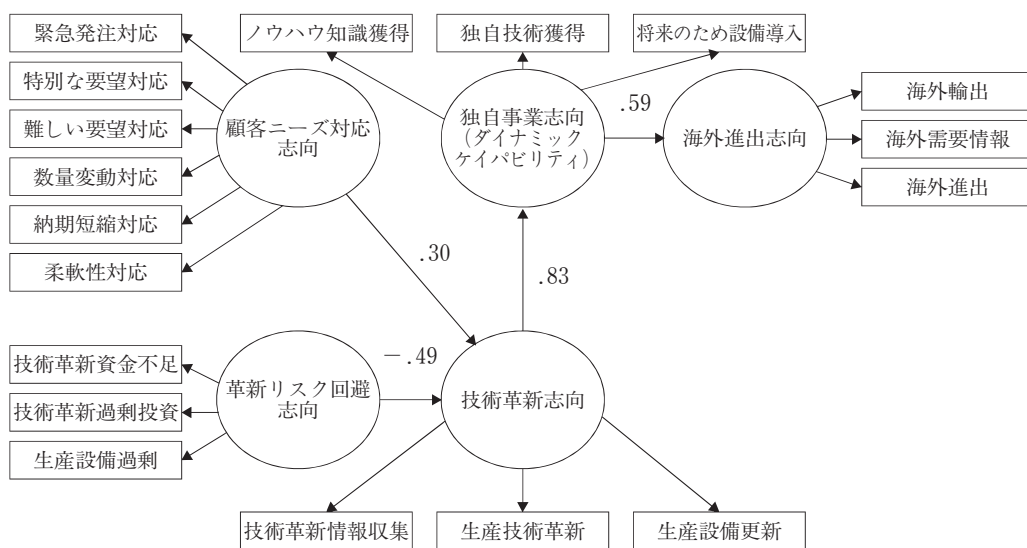


図16 醤油産業ダイナミック・ケイパビリティモデル（仮説検証）

左記パス図の中の直接効果係数は標準化推定値である。また、パス図内のすべてのパスの有意確率は0.01以下であり、モデルは1%確率で有意である。GFI=.934、AGFI=.900、CFI=.876、RMSEA=.000となりモデルの適合度は高いため、仮説1から4は採用できる。また、本研究が共進化ロックインだと考える、革新に対するリスクを大きく見積もる志向は現状を変革する変革の痛みから変革のマイナス面を過度に見積もる「革新リスク回避志向」が「技術革新志向」を通じて、「独自事業志向」に-.408、「海外進出志向」に-.240の負の影響を持つことが標準化総合効果の推定値から確認できている。海外進出にも共進化ロックインが影響を与えることが示唆された。また、顧客ニーズに適切に対応しようとする志向が技術革新志向に正の影響を与えることを通じて、「独自事業志向」に.249、「海外進出志向」に-.146の負の影響を持つことが標準化総合効果の推定値から確認できている。共進化ロックインの罠から抜け出すための処方箋の一つが顧客ニーズ対応志向を強めることであるといえる。しかし、顧客ニーズ対応志向だけでは、共進化ロックインの罠を抜け出すことができないと考えられる。本研究の限界はここにあるといえる。

ここで、醤油産業のダイナミック・ケイパビリティは独自事業をしているというポジションの有意性にあるともいえよう。濃口醤油を生産できる独自技術が湯浅の醤油蔵元が海を渡り銚子に新天地を求めることで江戸の市場を開拓することにつながったはずである。銚子から野田に醤油産地の中心が移動したのも、市場へより素早く、低コストでロジスティクスを行うことは新たな技術の獲得であったと考えられる。そして、野田の醤油蔵元が今度はアメリカに渡り、ヨーロッパに渡り、そして中国に渡るのは、独自の技術やビジネスを持つという独自のポジショニングがあるからだと考えられる。独自のポジションをとることが新規事業、海外事業を新たにおこすためには必要だと考えられる。現在の湯浅醤油の「世界一の醤油を作りたい」という独自のポジションがヨーロッパのレストランシェフに受け入れられ、海外進出を果たすというのも、この醤油産業ダイナミック・ケイパビリティモデルが説明してくれる。

和歌山湯浅醤油産地や日本各地の醤油産地が再生されるためには、伝統的な製法にこだわるだけでなく、新たな技術、独自性の高い技術にチャレンジし続けることが必要であることがこのモデルから説明されることになる。

4. まとめ

本報告書では、次のような問題意識で行った研究について報告してきた。

江戸時代の銚子は、紀州湯浅町からすれば他藩の領国であり、国外である、現代でいえば和歌山県湯浅町の醤油蔵元が国外に事業展開したとも考えることができる。和歌山の醤油産業は、歴史的に事業の国際化をはかることができたとみることができる。そのような歴史的特性を地域産業として、発揮するためにはどのような条件が必要なのであろうか。それを検討することは、今後の和歌山のみならず、日本の地域産業全体にとっての示唆となると考えられるのではないかということが本研究の問題意識である。そのため、その理論的分析をおこなう必要があると考えられる。近年、経営戦略理論として発展してきたダイナミック・ケイパビリティ理論により醤油産業の新規事業展開について分析した。特に全国の醤油産業には国際化で特筆すべき蔵元が存在するため、国際化のためのダイナミック・ケイパビリティに関する分析を行うべきと考えた。そのため、和歌山湯浅を起点とした日本の醤油産業の主要な産地についてその歴史的経緯や産地の特性などを考察してきた。その対象は湯浅醤油産地、銚子醤油産地、野田醤油産地、龍野醤油産地である。それにより中国から伝わり日本の食文化の発展とともに技術革新をおこなってきた日本の醤油産業におけるダイナミック・ケイパビリティについて考察してきた。

キッコーマン取締役役名誉会長である茂木友三郎は、茂木（2014）において次のように述べている。

グローバルに事業を展開する場合、扱う商品の性格によって展開の仕方が違ってくる。どういう違いがあるかというと、東洋に原点を持つか、西洋に原点を持つかという違いである。私どもはいま売上高の45%、営業利益の65%を海外で上げており、食品会社の中では割合海外のウェートが高い会社である。他に食品会社の中で海外比率が高い会社は味の素、日清食品、東洋水産、ヤクルトがある。醤油を始め、これらの会社が扱う商品は全部、東洋に原点を持っている。西洋に原点を持っている商品を扱う食品会社で、海外のウェートが高い会社はまだほとんどない。しかし、他の業界では、自動車や電気製品など、完全に西洋に原点を持つ商品で海外展開に成功している会社がたくさんある。

東洋に原点を持つ商品を展開する場合、技術優位性を確保しやすい。私どもも醤油の技術に関しては世界で他の国と比べると、大分advantageを持っている。反面、東洋に原点を持つ商品は元々市場にないものだから、入っていったって定着させるのが

難しい。醤油の場合も、欧米になかったものを売り始めたものだから、入りにくかった。一方、西洋に原点がある商品は欧米では割合すぐ入れるが、技術優位性を保つのが難しいという特徴がある。ただ、日本の会社は自動車や電機製品といった西洋に原点を持つ商品を作りながら、技術的には大変優れたものを持ち、成功してきている。海外で仕事をする場合には、やはり技術優位性がないと難しいということが言える。

醤油の場合は、作り方に大きく二種類あって、醸造醤油と化学醤油というものに分けられる。醸造醤油はワインと同じく発酵して作るものであり、私どもはこれを作っているが、アメリカやヨーロッパのメーカーが元々作っていたのは化学醤油で、大豆タンパクを塩酸で分解して生産するものだった。この2つは品質的に大分差があるので、私どもには明らかに技術優位性があった。私どもがアメリカに入った最初の段階では、アメリカの大きな醤油ブランドは2つあり、私どもは第3位としてスタートしたが、段々とトップとなり、現在60%のシェアを持っている。これはやはり技術優位性があったからだと言える。

茂木は食品産業においては独自技術を持つことが国際化に欠かせない前提であり、その技術には国独自の食文化を強く背景に持つことがその要件であると示している。本報告書で援用した著者のおこなった共分散構造分析による研究と一致するものである。

本研究では、和歌山地域の産業クラスターの現状の問題点を抽出することにより、和歌山地域の産業再生の方向性を検討することが目的であった。産業全体ではそれぞれの条件が異なり分析が曖昧になるため、業種、業態の絞り込みが必要である。そのため醤油産業に注目してその歴史的経緯の調査と分析を実施し、考察を試みた。

本報告書の研究の現段階でのまとめは、次のようになるだろう。

ダイナミック・ケイパビリティから海外進出できる醤油産地の特徴は以下である。

- ・ 独自技術を持つ。
- ・ 技術革新を重要視する。
- ・ 顧客ニーズへの対応を重視し既存以外の市場開拓に積極的である。
- ・ 食文化の変化とともに技術と製品を革新できる。
- ・ 消費市場の量的な変化へ敏感に対応できる。

本報告書の研究の今後の研究課題は、他の地域産業業種を対象とした研究への横展開を

はかることであろう。醤油産業ダイナミック・ケイパビリティモデルは他の産業にも援用できる普遍性を持つ可能性がある。醤油は食品産業の一セクターであるといえる。茂木（2014）のいうように、食品産業と自動車産業・電機産業では技術の背景が異なる。彼は、食品産業はその国の食文化を原点に持つ方が国際化には優位であると述べている。ただし、原点が西洋でも東洋でもどちらにしても独自技術からくる技術の優位性を持たなければ国際化はできないということになる。他にない技術により独自の事業を行うことが必要条件である。それを進めるには既存市場に対応した伝統技術に甘んじないで積極的に新たな技術を取り組む姿勢が必要であることを醤油産業ダイナミック・ケイパビリティモデルは示している。それは、リスク回避のため既存市場、既存技術にしがみつ়く心理的な弱さとの闘いでもあることが示されている。その共進化ロックインの罠から抜け出す処方箋は顧客ニーズ対応志向を強めることしか今のところ示せていない。本報告書の研究の今後の課題は共進化ロックインの罠を脱するもう一つの処方箋を示すことである。

湯浅地域の醤油産業には今もなお独自の技術により存続している蔵元がある。日本全体のマーケットの縮小が避けられないなか産地の存続には他国商い、つまり国際化が必要である。その条件を考える上での示唆に本報告書が少しでもなれば大変な幸いである。

最後に、本研究は、一般財団法人和歌山大学経済学部後援会より、「和歌山県地域に関する研究」として研究助成金が交付されおこなったものである。重ねて謝意を表したい。

参考文献

- アンゾフ（1957）Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol.35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124
- 小栗朋之（2008）醤油製造技術の系統化調査, 国立科学博物館技術の系統化調査報告 Vol.10, 平成20（2008）年3月19日, pp.131-208
- キッコーマン株式会社（2017a）キッコーマン株式会社2017年有価証券報告書
- キッコーマン株式会社（2017b）キッコーマンファクトブック2017, <https://www.kikkoman.co.jp/library/ir/library/factbook/pdf/fact201703-bi.pdf?checked=true>（2018年6月24日参照）
- キッコーマン株式会社（2018）キッコーマンファクトブック2018, <https://www.kikkoman.co.jp/ir/lib/factbook.html>（2019年4月1日参照）
- JETRO（日本貿易振興機構）（2010）日本産および日系企業現地生産品の小売での販売動向 高品質の日本ブランド食品が市場に定着－イメージ、ブランド戦略で売れ行き好調, 海外ビジネス情報, <https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/foods/trends/1012002.html>（2018年6月24日参照）
- 館博（2018）淡口しょうゆの誕生と近畿のしょうゆ, FOOD CULTURE No.28, pp.6-10 キッコーマン国際食文化研究センター
- 中小企業庁（2012）中小企業・小規模事業者の数の速報, 経済産業省中小企業庁
- 中小企業庁（2018）中小企業白書2018, <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/03Hakusyo-part1-chap2-web.pdf>（2018年6月24日参照）
- ティース, デビット・J（2013）ダイナミック・ケイパビリティ戦略, ダイアモンド社
- 常世田忠蔵（1974）醤油風土記 銚子, 日本醸造協会雑誌 69(3), pp.155-158, 日本醸造協会
- バーゲルマン, ロバート・A（2006）インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス, ダイアモンド社
- 深澤晴彦（2011）キッコーマンにおけるしょうゆの海外販売戦略, 戦略経営研究会 80th ミーティング議事録, <http://sp-senryaku.org/080.pdf>
- 福留奈美・宇都宮由佳（2016）郷土料理からみた醤油の地域特性, FOOD CULTURE No.26, pp.8-25 キッコーマン国際食文化研究センター
- 藤本隆宏（2002）製品アーキテクチャの概念・測定・戦略に関するノート, RIETI Discussion Paper Series 02-J-008, 2002年6月, <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/02j008.pdf>（2018年6月24日参照）
- 堀切功章（2016）ジャパン発のグローバル・ブランドを目指す, 経済界2016年5月19日, <http://net.keizaikai.co.jp/archives/21032>（2018年6月24日参照）
- 茂木友三郎（2014a）グローバル経営の留意点, 2014年1月15日第6回「現代経営研究会」報告要旨, http://www.tyg-business.jp/activities/2013/images/2013-6_140115.pdf（2018年6月24日参照）
- 茂木友三郎（2014b）一族8家による経営が生み出す“強さ”, 経済界2014年5月1日, <http://net.keizaikai.co.jp/archives/7272>（2018年6月24日参照）

和歌山県 (2012) 平成23年版 きのくに産業白書, 和歌山県商工観光労働部, <http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/060100/hakusyo/sangyouhakusyo23/23sangyouhakusyo.html> (2015年 9 月21日参照)

和歌山県立博物館 (2011) 和歌山県立博物館ニュース2011-05-19「全国有数の人口を誇った城下町和歌山」
<http://kenpakunews.blog120.fc2.com/blog-entry-352.html> (2018年 6 月24日参照)

参考ホームページ (参照日はすべて2018年 6 月24日)

株式会社角長 <http://www.kadocho.co.jp>

キッコーマン株式会社 <http://www.kikkoman.co.jp>

公益財団法人和歌山地域地場産業振興センター <http://jibasan-wakayama.jp>

しょうゆ情報センター <https://www.soyasauce.or.jp>

全国醤油工業協同連合会 <https://www.soyasauce.or.jp/about2/kougyou.html>

タケサン株式会社 <http://www.takesan.co.jp>

ヒゲタ醤油株式会社 <http://www.higeta.co.jp>

矢木醤油株式会社 <http://www.yagishouyu.co.jp>

ヤマサ醤油株式会社 <https://www.yamasa.com>

湯浅醤油有限会社 <https://www.yuasasyouyu.co.jp>

和歌山地域産業のダイナミック・
ケイパビリティ理論による考察

2019（令和元）年7月1日発行

著 作 者 元和歌山大学経済学部教授
野間口 隆郎
発 行 者 和歌山大学経済総合研究所
〒640-8510 和歌山市栄谷930
T E L : 073-457-7633
F A X : 073-457-7630
E-Mail : keisouken@ml.eco.wakayama-u.ac.jp
